

La Sem, un outil adapté à la gestion du tourisme et des loisirs

article rédigé par le secteur services de la Fnsem pour les Cahiers Espaces n° 69 de mars 2001 sur "Les financements du tourisme"

A/ Les particularités des Sem
B/ Pour qui les Sem peuvent-elles intervenir ? *
C/ Comment les Sem peuvent-elles intervenir ? *
D/ L'étude financière
E/ 10 fiches de cas

- Port de Plaisance
- Palais des congrès
- Parc à thème
- Equipement de loisir
- SEM d'aménagement
- Remontées Mécaniques
-

* extraits de l'ouvrage Sem mode d'emploi édité par le Fnsem

Secteur services de la FNSEM :
Responsable : Jean-Michel Geneteau
Assistante chargée du suivi des projets de créations de Sem : Laurence Nègre
11 rue St Georges – 75009 Paris – Tél. 01 53 32 22 00 – Fax : 01 53 32 22 23 –
email : j-m.geneteau@fnsem.asso.fr ; l.negre@fnsem.asso.fr

ESPACES
8, rue Cels - 75014 Paris
Tél. librairie : 33 1 43 27 55 90 - Fax : 33 1 43 22 92 60 - http://revue-espaces.com

A - LES PARTICULARITES DES SEM

Les Sem locales sont des société s anonymes associant dans leur capital des collectivités locales majoritaires (communes, départements, régions ou leurs groupements) et des partenaires économiques et financiers.

Elles sont régies par la loi du 7 juillet 1983, depuis codifiée au code général des collectivités territoriales, qui permet de les définir comme des entreprises des collectivités locales et par la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales, qui les soumet aux règles du droit privé.

L'essor des Sem depuis 1983, dans le sillage de la décentralisation, résulte du pragmatisme des élus locaux dans le choix des outils les plus efficaces et les plus sûrs. Les Sem sont aujourd'hui 1 300 et emploient 60 000 salariés.

Par rapport à une entreprise privée, une Sem garantit a ux collectivités locales, majoritaires dans son capital et dans ses organes délibérants, la prise en compte effective de l'intérêt général dans les objectifs de l'entreprise et le contrôle direct, qu'elle exerce à la fois comme actionnaire et comme cocont ractante, à travers les obligations de communication fixées aux Sem par le droit des sociétés et par le droit public, sur la mise en œuvre des projets et la situation financière de la société.

Par rapport à un établissement public, une Sem donne aux collectivités locales, avec le concours des partenaires économiques et financiers qu'elles ont choisis, la pleine et entière maîtrise de leur outil. Par ailleurs, la forme de société anonyme apporte par comparaison avec la rigidité et la lourdeur des procédures de création et de fonctionnement d'un établissement public, la souplesse du droit privé (comptabilité commerciale, gestion dynamique du recrutement et des carrières, rapidité des circuits de décision). En outre, la logique d'entreprise donne à la Sem ce qui manque à l'établissement public : la réactivité indispensable pour satisfaire les attentes de ses clients dans les meilleures conditions de qualité et de prix.

Enfin, une Sem confère à la collectivité locale la capacité d'apprécier la vérité des coûts et des risques liés aux investissements ou aux services publics dont elle a la charge.

Associations et Sem sont souvent réunies sous le vocable de «satellites» des collectivités locales. Or, les spécificités d'une Sem la distinguent à tous égards d'une association régie par la loi de 1901.

Par rapport à une association, une Sem donne à la collectivité locale l'assuranc e d'un contrôle réel portant à la fois sur les comptes de

l’entreprise et sur l’exécution des missions qu’elle lui a confiées ainsi que la protection de son intérêt d’actionnaire, garantie par le droit des sociétés. Dès lors que les activités relèvent d’une logique économique et commerciale, le statut associatif apparaît comme inadapté eu égard à la dilution des responsabilités et à l’insuffisance des contrôles internes et externes, dont la conséquence est la difficulté d’apprécier les risques et les flux financiers.

Enfin, responsable à titre personnel s’il siège au conseil d’administration d’une association, un élu administrateur de Sem bénéficie de la protection de la loi qui transfère sa responsabilité civile à la collectivité dont il est le mandataire.

PARTENARIAT

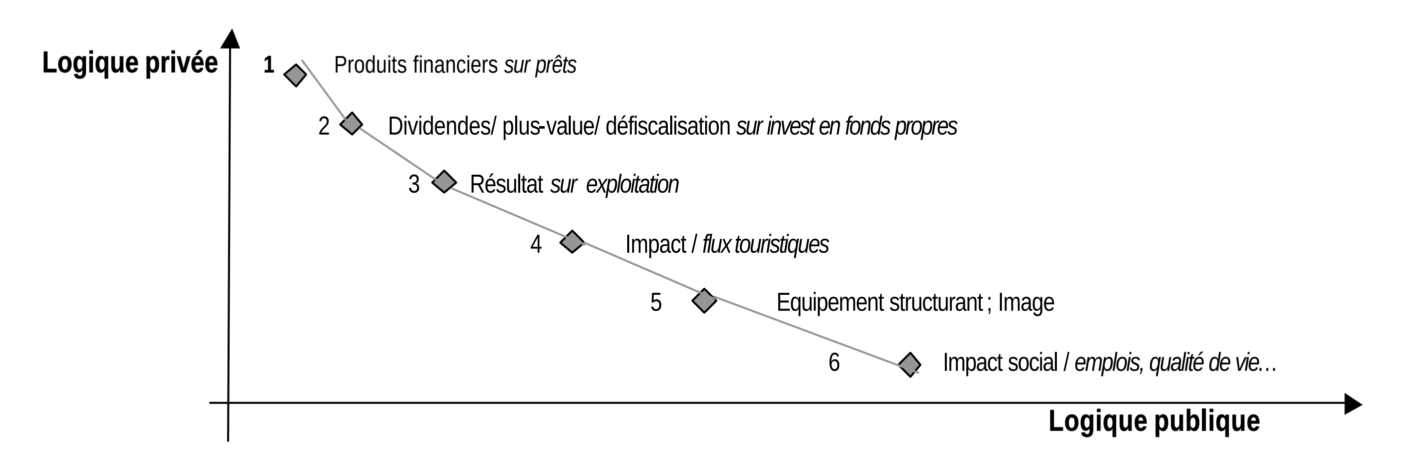
L'économie mixte est particulièrement adaptée à la gestion du tourisme et des Loisirs :

Les Collectivités possèdent souvent un patrimoine qu'il s'agit de valoriser par un mode de gestion commerciale.

Les investissements dans ce domaine sont souvent lourds et répétés ; il faut une lisibilité dans la stratégie d'investissement et donc d'amortissement. La rentabilité attendue est souvent sur le long terme ; elle et majoritaire induite sur l'ensemble de l'économie d'un territoire.

Le graphique suivant symbolise les degrés de motivation respective des acteurs privés et des acteurs publics lorqu'ils s'impliquent dans un projet. La recherche d'un partenariat efficace consiste à prendre en compte ces motivations dès l'origine du projet dans ce qui constituera le "pacte d'actionnaires"

Les logiques d'intervention



B – Pour qui les SEML peuvent-elles intervenir ?

B1 / Les interventions pour le compte de collectivités locales actionnaires

.

Les rapports entre la Sem et la collectivité locale actionnaire doivent être formalisés par la signature d' une convention comportant les mentions obligatoires suivantes

– l'objet du contrat, sa durée, ainsi que les conditions de son renouvellement,

– les conditions de rachat, de résiliation ou de déchéance par la collectivité,

– les obligations de chacune des parties, et le montant de leur participation financière, l'état de leurs apports en nature ainsi que les conditions dans lesquelles la collectivité contractante fera l'avance des fonds nécessaires au financement de la mission ou remboursera les dépenses exposées pour son compte et préalablement définies,

– la rémunération de la société,

– les pénalités.

L'omission de l'une de ces clauses entraîne la nullité de la convention.

Ces conventions sont autorisées par le conseil d'administration de la SEML, en application des articles 89 à 117 de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés anonymes.

B2/ Les interventions pour leur propre compte

Lorsqu'elles interviennent pour leur propre compte, les SEML assument le risque financier de l'opération. On parle alors d'opération propre. Le remboursement des emprunts des SEML peut cependant bénéficier de la part des collectivités locales d'une garantie limitée à 50 %.

Ces interventions peuvent par exemple se traduire par la construction par les SEML de leur siège social (opération purement privée en leur propre nom), ou des prestations telles que la gestion locative, l'informatique ou des études diverses.

B3 / Les interventions pour le compte de tiers non actionnaires

Les SEML peuvent intervenir pour des personnes publiques ou privées, non actionnaires. Elles doivent alors respecter certaines règles, définies à l'article L. 1523 -1 du CGCT, destinées à renforcer la protection de leurs actionnaires.

Pour des opérations autres que des prestations de service, ces personnes doivent, conformément à l'article L. 1523 -1 du CGCT :

– apporter la totalité du financement nécessaire, si ce sont des personnes privées,

– garantir la totalité du remboursement du financement, si ce sont des personnes publiques.

A défaut, les interventions de la SEML pour le compte de personnes non actionnaires sont soumises à l'accord préalable du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, pris à une majorité des 2/3 comprenant la moitié au moins des représentants des collectivités actionnaires. La SEML doit aussi, s'il y a lieu, obtenir l'accord de la collectivité sur le territoire de laquelle l'investissement immobilier est prévu.

NB : Pour les interventions décrites aux paragraphes B1 et B3 :

• S'il s'agit d'une prestation de service, la collectivité ne peut retenir la SEML qu'après avoir respecté la procédure de publicité et de mise en concurrence prévue par le code des marchés publics.

• En vertu de l'article 48-I de la loi du 29 janvier 1993, lorsque la SEML est amenée à passer pour le compte d'une personne publique un contrat de travaux, d'études ou de maîtrise d'œuvre conclu pour l'exécution ou les besoins du service public, ce contrat doit, si son montant excède 700 000 F, être passé en respectant les principes de publicité et de mise en concurrence prévus par le code des marchés publics dans les conditions fixées par le décret n° 93-584 du 26 mars 1993.

C - Comment les SEML peuvent-elles intervenir ?

Les SEML peuvent intervenir dans le cadre d'opérations conventionnées ou non.

C1 / Les principales opérations conventionnées

Les principales opérations conventionnées sont les conventions publiques d'aménagement, les conventions de délégation de service public et les conventions de mandat.

Il s'agit d'opérations pour lesquelles la SEML est «l'outil» de la collectivité. Les relations entre la SEML et la collectivité résultent de l'application de dispositions législatives et réglementaires spécifiques.

Certains contrats peuvent être conclus «intuitu personae» : il s'agit des conventions de mandat et des conventions ou des concessions d'aménagement. La collectivité retient alors la SEML sans procédure de mise en concurrence.

En revanche, lorsque la collectivité souhaite passer un contrat de délégation de service public avec une SEML, elle ne peut la retenir qu'après avoir respecté la procédure spécifique de publicité permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes (article L. 1411-1 du CGCT).

C 1.1 / Les conventions publiques d'aménagement

Qu'est-ce qu'une convention publique d'aménagement ? (anciennement concession d'aménagement)

Les collectivités locales peuvent confier à une Sem une opération d'aménagement qui peut avoir pour objet (article L 300-1 du code de l'urbanisme) :

– de mettre en œuvre une politique locale de l'habitat,

– d'organiser le maintien, l'extension ou l'accueil des activités économiques,

– de favoriser le développement des loisirs et du tourisme,

– de réaliser des équipements collectifs,

– de lutter contre l'insalubrité,

– de sauvegarder ou de mettre en valeur le patrimoine bâti ou non bâti et les espaces naturels.

Ces conventions prennent la plupart du temps la forme de conventions publiques d'aménagement.

Les principales caractéristiques de ces conventions sont les suivantes :

– les recettes proviennent de tiers,

– le risque financier de l'opération n'est pas porté par la SEM mais par la collectivité, qui reprend au terme de l'opération l'actif et le passif de l'opération,

– la SEM peut bénéficier de prérogatives de puissance publique : le droit d'expropriation et le droit de préemption,

– au niveau de la comptabilité, les opérations font l'objet d'une comptabilité séparée avec individualisation de la trésorerie. Ces opérations sont intégrées au bilan de la Sem pendant toute la durée de vie de la convention.

Quelles sont les missions généralement confiées ?

– acquérir à l'amiable, par voie d' expropriation ou en usant du droit de préemption les terrains ou immeubles bâtis compris dans le périmètre de la zone,

– mettre en état les sols et le cas échéant, les libérer de leurs occupants,

– réaliser les équipements d'infrastructure nécessaires à la viabilisation de la zone,

– promouvoir la vente des terrains.

– d'une manière plus large concourir à la réalisation d'actions d'accompagnement et d'opérations sans maîtrise du patrimoine bâti ou non bâti (L.300-4-1 nouveau du Code de l'urbanisme)

Quelle est la formalisation contractuelle de la convention publique d'aménagement ?

Elle doit :

– comporter les mentions obligatoires exigées par l'article (L.300-4-1 nouveau du Code de l'urbanisme) pour toutes les conventions (sauf prestations
de service) passées entre une SEML et une collectivité (cf. les interventions pour le compte de collectivités locales actionnaires)

– préciser, à peine de nullité, les modalités du contrôle technique, financier et comptable exercé par la collectivité (article L1523-3 du CGCT[1]).

A cet effet, la SEML doit donc :

– établir chaque année d'un compte rendu financier (CRAC) comprenant en annexe le bilan prévisionnel actualisé des activités et le plan de trésorerie faisant apparaître l'échéancier des recettes et des dépenses,

– tenir les comptes à la disposition de la collectivité.

La collectivité, quant à elle :

– doit verser les participations ou avances prévues dans le contrat,

[1] Ancien article 5-II de la loi du 7 juillet 1983

– peut garantir le remboursement des emprunts de la Sem, à hauteur de 80 %, s'agissant d'opérations d'aménagement,

– doit rémunérer la Sem suivant les modalités définies au contrat.

La convention publique d'aménagement remplace en application de la loi SRU la concession d'aménagement.Dans ce cas, la Sem pourra se voir confier les acquisitions par voie d'expropriation ou de préemption, la réalisation de toute opération et action d'aménagement et équipement concourant à l'opération globale faisant l'objet de la convention publique d'aménagement.Dans ce cas, la Sem pourra se voir confier le suivi d'études préalables dans le cadre d'un contrat de mandat.

C1.2 / Les délégations de services publics locaux.

Il y a délégation de service public lorsqu'une collectivité délégante confie à un tiers public ou privé, le délégataire (par exemple une SEML), la gestion d'un service public (exploitation ou construction et exploitation) sous le contrôle de la collectivité.

Quels sont les différents modes de gestion déléguée ?

Les principaux modes de gestion déléguée sont les suivants :

– La gérance est un contrat par lequel le gérant (la SEML) assure la gestion du service pour le compte de la collectivité, moyennant une rémunération forfaitaire versée par la collectivité.

– La régie intéressée est un contrat par lequel le régisseur (la SEML) assure l'exploitation du service pour le compte de la collectivité, moyennant une rémunération versée par la collectivité et qui varie en fonction des résultats de l'exploitation. Le régisseur et le gérant n'assument pas le risque du service. En revanche, ils s'engagent en général sur les charges.

– L'affermage est un contrat par lequel le fermier (la SEML) assume l'exploitation du service en se rémunérant sur l'usager, (le tarif est fixé par la collectivité) les ouvrages étant mis à sa disposition par la collectivité moyennant le paiement d'une redevance. Le fermier assume le risque d'exploitation.

– La concession de service public est un contrat par lequel le concessionnaire (la SEML) est chargée de réaliser et d'exploiter un service public en se rémunérant sur l'usager (le tarif est fixé par la collectivité). Le concessionnaire assume le risque d'investissement et le risque d'exploitation.

– Le bail emphytéotique est un bail d'une durée comprise entre 18 et 99 ans par lequel le bailleur (la collectivité locale) consent au preneur (la SEML) un droit réel immobilier sur un bien de son domaine public[2] ou privé, qui confère notamment au preneur un usage et une jouissance, moyennant une redevance annuelle versée au bailleur.

Ces baux ne peuvent être conclus qu'en vue :
– soit de l'accomplissement, pour la collectivité, d'une mission de service public (article 13 de la loi du 5 janvier 1988),
– soit pour la réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de sa compétence (article13 de la loi du 5 janvier 1988),
– soit pour la réalisation d'un ouvrage mis à disposition de la collectivité (C.E. 25 février 1994, Sofap, n° 144 641 et 145 406).

Le bail emphytéotique, lorsqu'il est associé avec une convention d'exploitation non détachable et de même durée (contrat par lequel une collectivité confie à une entreprise – la SEML – l'exécution d'un service public), est considéré comme un mode de gestion d'un service public : il permet à l'entreprise d'exploiter l'équipement édifié sur les terrains pris à bail. La collectivité lui verse une rémunération pour la gestion du service.

Quelles sont les différentes obligations des parties?

• Les obligations communes au délégataire et au délégant :
– respecter les clauses du contrat, notamment en matière de résiliation,
– respecter les règles liées au fonctionnement du service public, (continuité du service, adaptabilité aux besoins, égalité des usagers).
• Les obligations du délégataire (la SEML) :
– équilibrer les recettes et les dépenses du service (article L 2224-1 du CGCT) lorsqu'il s'agit d'un service public à caractère industriel et commercial. Les communes ne sont pas autorisées à prendre en charge des dépenses au titre de ces services publics sauf dans l'un des trois cas prévus par la loi (article L 2224-2 du CGCT) :
- lorsque les exigences du service conduisent la collectivité à imposer des contraintes particulières de fonctionnement,
- lorsque le fonctionnement du service exige la réalisation d'investissements qui ne peuvent être financés sans augmentation excessive des tarifs,

[2] Bail emphytéotique de l'art. 13 de la loi du 5 janvier 1958

- lorsque, après la période de réglementation des prix, la suppression de toute prise en charge par le budget de la collectivité aurait pour conséquence une hausse excessive des tarifs,

– produire chaque année avant le 1er juin à la collectivité un rapport comportant notamment les comptes des opérations relatives à la délégation ainsi qu'une analyse de la qualité du service (loi Sapin). Ces comptes sont susceptibles d'être vérifiés par les chambres régionales des comptes.

Quelles sont les incidences de la loi Sapin ?

• Les contrats soumis à la loi Sapin

L'attribution d'un contrat de délégation de service public doit respecter une procédure de publicité et de mise en concurrence prévue par la loi Sapin dans ses articles 38 à 47 (articles L 1411-1 et suivants du CFCT).

Avant de mettre en œuvre la procédure prévue par la loi Sapin, il s'agit de s'assurer que le contrat constitue bien une délégation de service public et qu'il ne s'agit pas d'une prestation de service soumise au code des marchés publics. Au vu de la jurisprudence du Conseil d'Etat, l'existence d'une rémunération liée aux résultats de l'exploitation est une condition de l'existence d'une délégation de service public. En revanche, «tout contrat dans lequel la rémunération du cocontractant de l'administration n'est pas substantiellement assurée par les résultats de l'exploitation» doit être considéré comme un marché public (C.E. 15 avril 1996, Préfet des Bouches-du-Rhône). Un arrêt du CE (30/06/1999 - SMITOM Centre-Ouest seine-et-marnais) est venu préciser que 30 % de recettes issues des résultats d'exploitation suffisent pour permettre de considérer qu'il s'agit d'une délégation de service public.

• La procédure de choix du délégataire

Les délégations de service public d'un faible montant (si le montant n'excède pas 700 000 F pour toute la durée de la convention ou si la durée de la convention est inférieure à 3 ans et que son montant n'excède pas 450 000 F par an) sont soumises à une simple obligation de publicité préalable (décret du 1er mars 1995) :

Pour tous les autres contrats de délégation de service public, les principales étapes de la procédure de choix du délégataire sont les suivantes :

– délibération préalable de la collectivité sur le principe de la délégation,

– publicité (insertion à la fois dans un journa l d'annonces légales et dans un journal spécialisé),

– établissement par la collectivité de la liste des candidats admis à présenter une offre,

– envoi à chacun des candidats retenus d'un document définissant les caractéristiques des prestations à fourni r,

– ouverture des plis par une Commission (dont la composition est fixée par l'article 43 de la loi Sapin), qui émet un avis et établit un rapport sur la liste des entreprises admises à présenter une offre,

– saisine de l'organe délibérant de la collectivité du choix de l'entreprise fait par l'exécutif après une libre négociation. L'organe délibérant doit attendre deux mois au moins à compter de cette saisine pour se prononcer sur le choix du délégataire.

• La durée du contrat et son éventuelle prol ongation

Tous les contrats de délégation de service public sont limités dans leur durée. Lorsque les installations sont à la charge du délégataire, la durée ne peut pas excéder la durée de l'amortissement des biens.

Au terme de la convention, la collectivité doit procéder à une nouvelle mise en compétition dans les conditions ci-dessus définies. La prolongation de la convention, qui doit se faire par avenant et après vote de l'organe délibérant, n'est possible que dans des cas particuliers : pour des motifs d'intérêt général (la prolongation ne peut alors pas excéder un an) ou lorsque le délégataire est contraint de réaliser à la demande du délégant des investissements matériels non prévus au contrat initial et ne pouvant pas être amortis sur la durée de la convention restant à couvrir sans hausse des prix manifestement excessive.

• La pratique des droits d'entrée

Les contrats ne doivent pas contenir de clause par laquelle le délégataire prend à sa charge l'exécution de services étrangers à l'o bjet de la délégation. Les droits d'entrée doivent ainsi être justifiés par la délégation (ex : reprise des emprunts).

C 1.3 / Les conventions de mandat

Qu'est-ce qu'un mandat ?

Une convention de mandat passée entre une collectivité et une SEML permet à une SEML d'intervenir au nom et pour le compte de la

collectivité. C'est en réalité la collectivité qui assure le financement de l'opération et porte le risque.

Au niveau de la comptabilité, les opérations de mandat figurent dans la comptabilité de la collectivité mandante, et non dans celle de la SEML. Seul apparaît, en compte de tiers, le solde débiteur ou créditeur de l'opération.

La SEML, agissant au nom et pour le compte de la collectivité, est tenue de respecter les réglementations qui s'appliquent à cette collectivité :

– la SEML est soumise au code des marchés publics pour tous les marchés qu'elle peut être amenée à passer dans le cadre de l'exécution de son mandat,

– les contrats que la SEML conclut avec une personne de droit privé sont soumis au contrôle de légalité.

Dans quel cadre juridique les collectivités locales peuvent-elles donner un mandat à une Sem ?

Une collectivité locale peut confier un mandat à une Sem soit en vertu de la loi du 12 juillet 1985, dite loi MOP, soit en vertu des dispositions de l'article R 321-20 du code de l'urbanisme.

Les conventions de mandat de la loi MOP

.

Le mandat constitue la seule modalité possible pour la délégation d'une maîtrise d'ouvrage publique. La loi MOP du 12 juillet 1985 précise les conditions dans lesquelles les maîtres d'ouvrages publics (notamment les collectivités locales) peuvent confier certaines de leurs attributions à un mandataire (une SEML par exemple) qui intervient au nom et pour le compte du maître d'ouvrage.

Quels sont les maîtres d'ouvrage qui peuvent confier un mandat à une SEML au titre de la loi MOP ?

Les maîtres d'ouvrage concernés sont :

– l'Etat,

– les collectivités territoriales et leurs établissements publics,

– les organismes de logement social,

– les organismes relevant de l'article L 64 du code de la Sécurité sociale.

Quelles opérations peuvent entrer dans le cadre de cette loi ?

Le mandat doit porter sur la maîtrise d'ouvrage d'une opération relative à la réalisation d'ouvrages de bâtiment ou d'infrastructure ou aux équipements industriels destinés à leur exploitation.

Quelles attributions peuvent-être confiées à une SEML dans le cadre d'un mandat loi MOP ?

La loi MOP définit limitativement dans son article 3 les attributions de la maîtrise d'ouvrage qui peuvent être confiées au mandataire (la SEML) :

– définition des conditions administratives et techniques d'étude et d'exécution de l'ouvrage,

– signature et gestion du contrat de maîtrise,

– approbation des avant-projets et accord sur le projet,

– préparation du choix de l'entrepreneur, signature et gestion du contrat de travaux,

– rémunération de la maîtrise d'œuvre et des travaux,

– réception de l'ouvrage.

La SEML doit exercer personnellement les attributions qui lui sont confiées par la collectivité. Elle ne peut en aucun cas subdéléguer à un tiers la faculté d'agir au nom et pour le compte de la collectivité mandante.

Une collectivité locale qui souhaite confier un mandat de maîtrise d'ouvrage doit impérativement passer avec le mandataire (la SEML) une convention comportant les mentions précisées à l'article 5 de la loi MOP .

C.1.4 / Les conventions de mandat dans le cadre de l'article R 321-20 du code de l'urbanisme

L'Etat, les collectivités locales et les établissements publics peuvent, par convention passée avec une SEML, lui confier le soin de procéder en leur nom et pour leur compte à la réalisation d'études, à des acquisitions foncières, à l'exécution de travaux et à la construction d'ouvrages ou de bâtiments de toute nature.

La convention de mandat détermine :

– les conditions techniques, administratives et financières de la réalisation des travaux,

– les conditions dans lesquelles le mandant exercera un contrôle technique des travaux,

– le cas échéant, les conditions dans lesquelles le mandant mettra à la disposition de la SEML les fonds nécessaires ou procédera au remboursement des dépenses exposées par la SEML. Dans ce dernier cas, la convention précise, s'il y a lieu, les garanties exigées.

Enfin, la convention peut, éventuellement, habiliter la SEML à solliciter et à percevoir directement les subventions ou les prêts susceptibles d'être accordés.

C.2 / Les opérations non conventionnées

Il s'agit soit d'une opération réalisée par la SEML pour son propre compte, soit d'une prestation de service, qui consiste en la remise d'une prestation à une personne publique (la collectivité par exemple) ou privée, contre un prix. Il peut s'agir par exemple d'études ou de travaux.

Le financement de ces opérations peut être garanti par la collectivité locale à hauteur de 50 %.

• *Si la prestation est réalisée pour une personne publique (une collectivité par exemple), le titulaire de la prestation de services est retenu au terme de la procédure de publicité et de mise en concurrence prévue par le code des marchés publics, et ce même si la collectivité locale (ou l'organisme de droit public) est actionnaire de la SEML.*

D / L'ETUDE FINANCIERE

L'étude financière est aussi essentielle à la réussite du projet que l'étude de marché et les études techniques. Elle contribue à dimensionner l'é quipement et la structure financière de la société. Trop souvent, celle-ci est sous capitalisée au regard des immobilisations et surtout du besoin en fonds de roulement destiné notamment à faire face à la montée en charge du produit et aux aléas qu'ils soi ent climatiques, saisonniers, conjoncturels, techniques.

Le retard pris dans l'exploitation du site de Vulcania consécutif à l'accident du chantier aurait gravement mis en péril la santé financière de la SEM Volcans à peine constituée si celle -ci n'était dotée d'une capitalisation confortable. Une recapitalisation est toujours possible mais elle intervient souvent quand la société est dans une mauvaise passe et donc dans des conditions défavorables pour mobiliser ses partenaires.

L'étude financière se décompose en 4 démarches interdépendantes :

1) Le **plan de financement initial** met en regard les besoins durables de financement et les ressources financières durables. Il permet de déterminer l'ampleur du capital social à constituer.

2) Le **compte de résultat prévisionnel** met en évidence dans quelle mesure l'activité prévisionnelle de la société génèrera un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre .

3) Le **plan de trésorerie** affiche les entrées et sorties, encaissements et décaissements, et met en évidences les éventuels décalages entre les ressources permettant période par période d'honorer les dépenses.

4) **Le plan de financement à 3 ans** permet de vérifier si la solidité financière de l'entreprise prévue grâce au plan de financement initial se poursuivra dans le temps.

Cette démarche doit conduire à la construction d'un projet cohérent et viable puisque chacune des options prises trouve sa traduction financière et sa répercussion sur les équilibres financiers. Si le déséquilibre est trop important, le projet doit être remanié et sa structure financière adaptée en conséquence.

D1/ CONSTRUCTION DU PLAN DE FINANCEMENT

La construction du plan de financement initial est une démarche dynamique. Il s'agit, outre de savoir à combien se chiffre le projet, de rechercher la meilleure solution financière pour " boucler " ce plan. En effet, après avoir recensé les besoins et les ressources financières disponibles, il faudra, le cas échéant, trouver une ou plusieurs solutions pour les capitaux manquants afin d'équilibrer les deux colonnes de ce tableau.

Cette étape peut conduire soit à renoncer au projet, si la proportion des fond s propres est excessivement faible par rapport aux fonds d'emprunt qu'il faudrait obtenir, soit à redimensionner le projet en le modifiant pour réduire les besoins (par exemple : moins d'investissements grâce aux recours à la sous -traitance).

Attention de ne pas céder à la facilité en rognant arbitrairement le Besoin en Fonds de Roulement car ce serait un leurre qui se paie souvent très cher.

Besoins durables		Ressources durables	
- Frais d'établissement - Investissement H.T. - Besoin en fonds de roulement (BFR)		- Capital social - Comptes courants d'associés (s'il y a lieu) - Subvention - Emprunts moyen ou long terme	

D2/ COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Pour remplir correctement le compte de résultat, il faudra :

- ne rien oublier des charges prévisibles d'exploitation (un plan comptable pourra servir de check-list),
- évaluer la dotation aux amortissements pour les investissements achetés (et bien sûr amortissables),
- calculer également les charges financières induites par le "financement externe " qui a été déterminé pour équilibrer le plan de financement initial.
- inscrire le chiffre d'affaires et éventuellement les autres produits (financiers ou exceptionnels).

Tous les montants sont à porter pour leur montant hors taxes (sauf en cas de non -assujettissement à la TVA)

Il est possible que la situation de trésorerie au cours des premiers mois nécessite le recours à des crédits bancaires à court terme. Si c'était le cas, il faudrait bien sûr incorporer aux charges financières déjà inscrites les agios y afférents. Ce calcul nécessite d'établir le plan de trésorerie.

D3/ PLAN DE TRESORERIE

On porte chaque entrée ou sortie de fonds (en TTC pour les opérations assujetties à la TVA) dans la colonne du mois où elle doit normalement se produire. On détermine ensuite le solde de trésorerie du mois et un solde de trésorerie cumulé d'un mois sur l'autre, de manière à savoir par rapport aux prévisions d'activité si tout ce qu'il y aura à payer pourra l'être sans problème grâce aux disponibilités du moment.

Si ce document prévisionnel devait faire ressortir une impasse de trésorerie à un certain moment, il faudrait alors trouver une solution avant le démarrage de l'entreprise.

On ne doit pas commencer l'activité en sachant à l'avance que dans les tout prochains mois il risque d'y avoir une grave crise de trésorerie et que l'on n'aura pas les moyens d'y remédier. La plupart des disparitions d'entreprise nouvelle intervenant la première année sont le fait de problème de trésorerie.

Il faudra donc peut-être prévoir des crédits bancaires de fonctionnement et tenir compte de leur coût dans le compte de résultat.

D4/ PLAN DE FINANCEMENT A 3 ANS

Une bonne structure financière est un gage de pérennité pour la nouvelle entreprise, qui pourra faire face à des aléas (retard dans la montée en puissance du chiffre d'affaires, impayés, etc.) d'autant mieux qu'elle aura des ressources financières stables en réserve pour cela.

De manière à prévoir l'évolution de la structure financière de l'entreprise, il sera nécessaire d'élaborer, sur le même principe que le plan de financement initial, un tableau projetant à la fin de chacune des trois premières années l'évolution des besoins financiers durables et celle des ressources financières stables.

Pour **l'année 1**, il suffira de reprendre le contenu du plan de financement initial en y incorporant les éléments nouveaux survenus au cours de l'exercice notamment les ressources propres nouvelles générées par l'activité : la capacité d'autofinancement

Pour **les années 2 et 3**, il ne faudra prendre en compte que les seuls éléments nouveaux apparus dans les besoins ou ressources durables au cours de chaque exercice respectif.

Il est nécessaire que, pour la première année , les ressources excèdent les besoins d'un montant représentant au moins 15 à 20 % du montant de la CAF. Cet excédent doit s'accentuer les années suivantes.

PLAN DE FINANCEMENT A 3 ANS

BESOINS (durables)	N	N+1	N+2	RESSOURCES (durables)	N	N+1	N+2
FRAIS D'ETABLISSEMENT PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS HT BFR AUGMENTATION DU BFR REMBOURSEMENT ANNUEL DES EMPRUNTS A TERME DIVIDENDES DISTRIBUES				FONDS PROPRES QUASI FONDS PROPRES CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT EMPRUNTS BANCAIRES A MOYEN OU LONG TERME			
				EXCEDENT			

POUR LES ANNEES 2 ET 3 NE PORTER QUE LES ELEMENTS NOUVEAUX AFFERENTS A CES EXERCICES

D5/ CALCUL DU POINT MORT (SEUIL DE RENTABILITE)

CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL HORS TAXE : …………………………………………………………………	…………
CHARGES VARIABLES : …………………………………………………………………	…………
CHIFFRE D'AFFAIRES – CHARGES VARIABLES = MARGE SUR COUTS VARIABLES	…………
MARGE SUR COUTS VARIABLES / CHIFFRE D'AFFAIRES = TAUX DE MARGE SUR COUTS VARIABLES	…………
CHARGES FIXES / TAUX DE MARGE SUR COUTS VARIABLES = SEUIL DE RENTABILITE	…………

FICHE DE CAS n°1

Extension du Port de plaisance du CROUESTY
SAGEMOR

Adresse : 10 RUE SAINT-TROPEZ - BP 221- 56006 VANNES CEDEX
Tél : 02.97.42.63.44

Directeur : Michel LE BRAS

Capital : 2,8 MF

Principaux actionnaires :
DEPARTEMENT DU MORBIHAN, SYNDICAT MIXTE DES PORTS ET BASES NAUTIQUES DU MORBIHAN, VILLE D'AURAY,VILLE DE VANNES, CAISSE D'EPARGNE, CCI, CDC,. CDT

Investissement :
Maîtrise d'ouvrage. Syndicat mixte des ports et bases nautiques.
Maître d'ouvrage délégué : SEM ESPACE ET DEVELOPPEMENT

Extension : 80 MF (2000/2001)

Syndicat mixte : fonds propres :12 MF
Emprunts : 40 MF

Garanties d'usage : 210 contrats d'une souscription moyenne de 155 KF sur 15 à25 ans.
(+ redevance annuelle).

Exploitation : SAGEMOR / Contrat d'affermage

Avantage de cette commercialisation par souscription de garantie d'usage :

- garantie d'une clientèle longue durée
- exigence de qualité de service
- autofinancement direct (économie sur les coûts financiers estimée à18 MF)
- prestation vendue àun coût supérieur àla redevance annuelle (6 à11%).

FICHE DE CAS n°2

CITE DE L'ESPACE
SEMECCEL

Adresse : CITE DE L'ESPACE - AVENUE JEAN GONORD - BP 5855 –31506 TOULOUSE CEDEX 5
Tél : 05.62.71.64.80

Directeur Général : Bernard BUREL

Capital : 8,1 MF

Principaux actionnaires :
REGION MIDI-PYRENEES, VILLE DE TOULOUSE, CNES, METEO France, AEROSPATIALE – MATRA, ASTRIUM,. CAISSE D'EPARGNE MIDI-PYRENEES, CDC, CLF

Investissement :
Ville de TOULOUSE
Maître d'ouvrage délégué : SETOMIP

133 MF (1997). Ville ; région (18) ; CNES (15) ; Etat (14) ; METEO France (4) ; Industries de l'Espace et de la communication (14,5) ; Département ; Europe ; …

Exploitation : SEMECCEL / Contrat d'affermage

3 20 000 visiteurs / an. Chiffre d'affaires : 29 MF.

A noter de nombreux partenaires scientifiques, techniques et de communication qui révèlent une réelle emprise du projet sur la vie économique régionale.

FICHE DE CAS n°3

Centre national de la Mer
NAUSICAA

Adresse : BOULEVARD SAINTE-BEUVE – 62200 BOULOGNE-SUR-MER

Directeur Général : Philippe VALETTE

Capital : 295 KF – (Augmentation de capital en cours)

Principaux actionnaires :
VILLE DE BOULOGNE SUR MER, COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION, CCI, OFFICE DE TOURISME, SA COMMUNAUTE BOULONNAISE DE DISTRIBUTION, SA CONTE, SA PXO EUROPEAN FERRIES, PERSONNES PHYSIQUES.

Investissement :
Ville de Boulogne
Maître d'ouvrage délégué : SEPAC

160 MF (1991) : FEDER (70) ; Etat (18) ; Région : (25,5) ; Département (13,5) ; IFREMER (8) ; CCI (4) ; VILLE (15) ; DIVERS (6).
87 MF (1998) : FEDER (25) ; Etat (9) ; Région(9) ; Département (11) ; District (10) ; SEM NAUSICAA (11).

Exploitation : SEM NAUSICAA / Contrat d'affermage

750 000 visiteurs / an. Chiffre d'affaires : 50 MF.

NAUSICAA finance en partie son extension grâce à une situation devenue bénéficiaire depuis 1994.

FICHE DE CAS n°4

Centre aqualudique basé sur l'usage des eaux thermales.
ROYATONIC

SEM en cours de constitution à l'initiative des villes de Royat et Chamalières (63).

Contact : Mr POUGET (Secrétaire Général – Mairie de Royat)

Capital prévu : minimum 1,5 MF.

Principaux actionnaires :
Tour de table en cours.

Investissement :

Maître d'ouvrage déléguée : SEM en cours de constitution.

45 MF (1991) : FEDER; FNADT, Région…

Exploitation : Elle sera confiée à un gestionnaire désigné à la suite d'une procédure de Délégation de Service Public probablement sous la forme d'un affermage.

FICHE DE CAS n°5

OCEANOPOLIS

SEM SOPAB BREST : Adresse : 3 RUE DUPLEIX – BP 441 – 29275 BREST CEDEX
Tél : 02-98-00-96-00

Directeur Général : Jacques SEVELLEC

Capital : 6 300 KF

Principaux actionnaires :
VILLE DE BREST, COMMUNAUTE URBAINE DE BREST, CDC, BANQUE DE BRETAGNE, CAISSE INTERFEDERALE DE CREDIT MUTUEL, CAISSE REGIONALE DE CREDIT AGRICOLE, SEMAEB, OMNIUM DE PARTICIPATIONS, SCET.

Investissement :
Maître d'ouvrage : COMMUNAUTE URBAINE DE BREST
Maître d'ouvrage délégué : SEMAEB pour la construction ; SOPAB pour le contenu
Assistance à la maîtrise d'ouvrage : SOPAB

320 MF (1994/99) : FEDER (75,3) ; Etat (24,3) ; Région de Bretagne (41,2) ; Département du Finistère (30).
Soit 170, 8 MF de financements extérieurs (plus de 53%) de l'opération totale, le reste étant financé par la Communauté Urbaine de BREST.

Exploitation : SEM SOPAB / Contrat d'affermage

600 000 visiteurs / an. Chiffre d'affaires : 76,8 MF.

FICHE DE CAS n°6

Téleski nautique - Base de loisir de Rouffiac (canton de LA NOUAILLE)
SEMITOUR PERIGORD

Adresse : 25 RUE DU PRESIDENT WILSON - BP 1024 – 24001 PERIGUEUX CEDEX

Directeur Général : Eric DOSSET

Capital : 13,7 MF

Principaux actionnaires :
CONSEIL GENERAL DE LA DORDOGNE, AIR LITTORAL, CDC, CREDIT AGRICOLE, GROUPE DELMON, SARL SEPA, SEM VEZERE, SEMIPER, SOCIETES PRIVEES.

Investissement :
SEMITOUR

1,4 MF (1999) : SEMITOUR ; Région d'Aquitaine (0,13) ; Département de la Dordogne (0,22)

Exploitation : SEMITOUR / Contrat de concession

Chiffre d'affaire : 250 KF, plus les retombées induites sur l'ensemble de la base de loisirs (qui réalise un Chiffre d'Affaires global de 2,5 MF)

FICHE DE CAS n°7

SEM du Grand hôtel de la Mer àCROZON (29)

Adresse : CONSEIL GENERAL DU FINISTERE - 32 BOULEVARD DUPLEIX – 29200 QUIMPER
Tél : 02.98.76.21.30

Directeur : Christophe CAILLIAU

Capital : 10,9 MF

Principaux actionnaires :
DEPARTEMENT DU FINISTERE, VILLE DE CROZON, CAISSE REGIONALE DE CREDIT AGRICOLE MUT. FINISTERE, CCI DE BREST, CMB, CREDIT MARITIME, SAFI, SCET, VVF.

Investissement :
Maître d'ouvrage : SEM GRAND HOTEL DE LA MER
Maître d'ouvrage délégué : SAFI

23 MF (1993) : SEM; Département (13) ; Ville de Crozon (1).

Exploitation : Contrat touring hôtel

23 000 nuitées / an. Chiffre d'affaires : 1 133 KF

Elément structurant pour le développement de la station balnéaire (implantation résidence Pierre et vacances).

FICHE DE CAS n°8

Aménagement de la Pointe Saint-Mathieu (29)
SAFI

Adresse : 11 RUE THEODORE LE HARS – 29000 QUIMPER
Tél : 02.98.76.21.30

Directeur : Christophe CAILLIAU

Capital : 3 MF

Principaux actionnaires :
DEPARTEMENT DU FINISTERE, COMMUNAUTES DE COMMUNES DU FINISTERE, CDC, CCI, SCET, BANQUES, …

Investissement :
Maître d'ouvrage : Syndicat mixte de la pointe Saint Mathieu.
Maître d'ouvrage délégué : SAFI

12 MF (1998) : Syndicat mixte de la Pointe Saint Mathieu (5,04) ; FEDER (4,8) ; Région (2,16)

Exploitation : Site en accès libre.

4 000 personnes / jour en été.

FICHE DE CAS n°9

Piscine récréative de Saint-Paulien (43)
SOMIVAL

Adresse : 46 BOULEVARD PASTEUR – BP 28 – 63001 CLERMONT-FERRAND CEDEX 1
Tél : 04.73.34.75.00

Directeur Département Tourisme: Jacques REUGE

Capital : 10 MF

Principaux actionnaires :
DEPARTEMENTS DE L'ALLIER, DE LA CORREZE, DE LA CREUSE, DE LA HAUTE-LOIRE, DE LA HAUTE-VIENNE, DU CANTAL, DU PUY DE DOME, CAISSES CENTRALES DES BANQUES POPULAIRES, CCI AUVERGNE ET LIMOUSIN, CDC, CHAMBRES D'AGRICULTURES, CNCA, CRCAM, PETITS PORTEURS.

Investissement :
Maître d'ouvrage : COMMUNAUTE DE COMMUNES DES PORTES D'AUVERGNE
Maître d'ouvrage délégué : SOMIVAL

10 MF (2000) : Communauté de communes ; Région (3,4) Département (0,4) ; Etat (1,12) ; Dotation développement rural (0,9),

Exploitation : Communauté de communes.

18 000 entrées (juillet/Août 2000)

FICHE DE CAS n°10

Extension réseau neige artificielle + travaux de pistes (43)
SEM SERRE CHEVALIER / SKI Développement

Adresse : TELECABINE DE FREJUS – 05100 Briançon
Tél : 04.92.25.55.00

Directeur : Denis SOLIVERES

Capital : 4 MF

Principaux actionnaires :
COMMUNE DE MONETIER-LES-BAINS, COMMUNE DE LA SALLE-LES-ALPES, COMMUNE DE SAINT-CHAFFREY, COMMUNE DE BRIANCON, SAUR, CDC, ENTREPRISES LOCALES.

Investissement :
Maître d'ouvrage : SERRE CHEVALIER / SKI Développement

28 MF (2000) :

Communes du Briançonnais :	fonds propres :5,6
	Emprunts : 22,400

Exploitation :
Gestionnaire : SEM SERRE CHEVALIER / SKI développement / contrat de concession
Chiffre d'Affaires : 92 000 KF